

UDK: 65.012.4(497.5)

316.334.2(497.5)

Izvorni znanstveni rad

Primljeno: 8. 6. 2010.

## Tipovi hrvatskih poduzetnika, strategije i percipirane granice rasta

Drago ČENGIĆ

*Centar za istraživanje poduzetništva*

*Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb*

*[drago.cengic@pilar.hr](mailto:drago.cengic@pilar.hr)*

U ovome se radu na empirijskome uzorku hrvatskih malih i srednjih poduzeća, temeljem poštanskoga anketiranja od listopada 2008. do veljače 2009. godine (N = 213), pokušava identificirati poduzetnike preživljavanja i poduzetnike rasta te njihove strategije rasta u posljednjih pet godina. Iako korištene varijable ne opisuju ukupnost konkretnih poslovnih strategija promatranih poduzeća, njima su zabilježene tri bitne poslovne strategije značajnog dijela ovih dvaju tipova poduzeća. To su: a) strategija ciljanoga obrazovanja kadrova i zapošljavanja novih menadžera, b) poboljšanje kakvoće proizvoda/usluga te c) strategija osvajanja stranoga tržišta, uz značajno oslanjanje na stvaranje poslovnih saveza sa stranim poduzećima. Istraživanje nije potvrdilo hipotezu da hrvatska mikro, mala i srednja poduzeća svoju jedinu šansu za poslovni uspjeh traže u nekoj od lokalnih inačica strategije »tržišnih niša«. S dolaskom sadašnje gospodarsko-financijske krize, bivše strategije rasta pretvorile su se u neku od recesijskih strategija i tek ostaje za vidjeti koji će tipovi poduzeća preživjeti nove ekonomske uvjete. Ono što je također važno: nastala kriza skrenula je ponovno pozornost na tip sadašnje gospodarske strukture (prevlast trgovine, financijskog i sektora usluga pred proizvodnim djelatnostima) u Hrvatskoj i na dugoročno neodrživu narav dosadašnjega rasta malih i srednjih poduzeća.

**Ključne riječi:** tipovi poduzetnika, poslovne strategije, poduzetnici rasta, poduzetnici preživljavanja, Hrvatska

### 1. Odlični su, a nemoćni

Upravo pod tim naslovom krajem prosinca 2009. godine objavljen je kraći tekst u jednome domaćem poslovnome mjesečniku. Teza je članka da Hrvatska ima uspješnih poduzeća koje dobro brode i u sadašnjoj krizi i mogu napredovati, ali da nema onih za koje se može reći da će doista pokrenuti razvoj u 2010. godini.<sup>1</sup> Kao primjeri uspješnih poduzeća spominju se: Gru-

<sup>1</sup> Usp. tekst »Odlični su, a nemoćni«, *Banka*, god. 16, 2009, br. 12, str. 20–22.

pa Končar, Končar Transformatori, Atlantic, Dalekovod, Kraš, Zagrebačka pivovara, Franck, Istraturist, Tehnika, Dukat, Zvijezda, Viro, Uljanik Grupa, Uljanik Plovidba. Prema autorici članka, ta su poduzeća drukčija od drugih jer imaju iskusne uprave koje su pokazale da se pravodobnim financijskim restrukturiranjem i prijašnjim ulaganjima u proširenje i diverzifikaciju djelatnosti, kao i održavanjem kvalitete proizvoda, može ipak napredovati bez velikih teškoća. No, ta ista poduzeća ne mogu pokrenuti gospodarski razvoj u 2010. godini, sada već trećoj godini svjetske financijsko-gospodarske krize (o nekim njezinim uzrocima, usp. Cooper, 2009).

O čemu je ovdje zapravo riječ? Po našem mišljenju, riječ je o poslovnoj nemoći hrvatskih malih i srednjih poduzeća, koja su nakon razdoblja poslovnoga rasta od 2002. do 2008. godine, došla do nove razvojne raskrsnice. Pitanje je: kako dalje? Treba li se i dalje zadržavati samo na domaćem tržištu ili ići van? Može li se dalje razvijati samostalno ili tek uz promjenu vlasničke strukture poduzeća, pa čak i uz kompletnu prodaju poduzeća novim vlasnicima? Ima li raspoloživih i kamatama pogodnih financijskih sredstava za nove razvojne projekte? Nova su pitanja brojna, i u sebi ne sažimaju samo posljedice trenutačne gospodarske i financijske krize u zemlji, nego i prethodne razvojne putanje dobrog dijela hrvatskih poduzeća.

## 2. Svrha i ciljevi rada

Analitički promatrano, iznenađuje činjenica da je i u vrijeme prije sadašnje krize, osim određenih makroekonomskih analiza i uvida opće naravi iz dijela literature o rukovođenju i upravljanju (kolokvijalno: literatura o menadžmentu), vrlo malo radova koji empirijski analiziraju stvarne strategije poslovanja, a posebno strategije rasta domaćih poduzeća.

Dijelom je to zato što ekonomisti, koji se tom temom bave »po naravi stvari«, istu obrađuju uglavnom temeljem agregatnih statističkih pokazatelja i pojedinih analiza slučajeva, a dijelom i zato što su i među njima empirijska istraživanja strategije poslovanja domaćih poduzeća na većim uzorcima poduzeća relativno rijetka (usp. Čater, 2003; Čater i Alfirević, 2003; Buble, Pučko i Rejc, 2003; Buble, 2005).

Nije ta tema miljenica niti sociologije pa ipak, upravo ovdje, želimo nešto više reći o njoj. Naime, što namjernim što sretnim spletom okolnosti, naše istraživanje novih ekonomskih elita omogućuje i određeni uvid u strategije poslovanja naših malih i srednjih poduzeća – uoči sadašnje gospodarske krize.<sup>2</sup> Nadamo se da će naša empirijski utemeljena analiza strategija

<sup>2</sup> Ovaj rad nastao je kao dio napora skupine istraživača na izvedbi projekta »Nove ekonomske elite, institucije i prostorna ovisnost strategija razvitka«, koji se (pod rukovodstvom D. Čengića) radi za MZOS RH.

rasta, bez obzira na njezine moguće manjkavosti u obuhvatu poduzeća i raspoloživih podataka, ipak omogućiti neke nove hipoteze i istraživanja na ovu temu – i u postkriznome razdoblju.

*Prema tome, ovaj rad će pokušati, na temelju novijega empirijskoga materijala, osvijetliti neka temeljna socioekonomska obilježja »poduzeća rasta« i »poduzeća preživljavanja«, opisati strategije poslovanja koje ona koriste te na kraju postaviti neka pitanja o odnosu tih tipova poduzeća i (samo)definiranih »granica rasta« kojima teže njihovi vlasnici i menadžeri. Naši su ciljevi, prvo, da nakon opisa našeg uzorka poduzeća nešto više kažemo o mjestu hrvatskih malih i srednjih poduzeća u strukturi domaćega gospodarstva; drugo, da operativno definiramo poduzeća rasta u odnosu na poduzeća preživljavanja, temeljem prethodnih istraživačkih tekstova i podataka iz našega uzorka; treće, da razmotrimo primjerenost klasičnih teorija strategija poslovanja za mala i srednja poduzeća; četvrto, da opišemo sociodemografska, vlasnička i tržišna obilježja poduzeća rasta i poduzeća preživljavanja. Napose, ispitat ćemo kakva je veza između naših tipova poduzetnika, tipova strategije koju slijede i aspiracijskih »granica rasta« na poželjnim tržištima, za koja se drži da su optimalno razvojno okruženje poduzeća iz našega uzorka. Na kraju, pokušat ćemo nešto više reći o odnosu uočenih strategija rasta i trenutačne gospodarske krize te istaknuti neke hipoteze za buduća istraživanja poslovnih strategija ovih tipova poduzeća.*

Naša je *polazna hipoteza* da su *strategije rasta koje slijede domaća mala i srednja poduzeća pod velikim utjecajem rukovodećih ljudi, njihove trenutačne vizije razvoja poduzeća i tržišnoga segmenta ili tržišne »niše« u kojoj nalaze prostore rasta, a manje proizvod planirane strategije rasta u jednoj dugoročnoj vremenskoj perspektivi.* Taj se utjecaj rukovodećih ljudi najviše izražava kroz postojeću vlasničku strukturu, koja je mahom determinirana pojedinačnim vlasništvom i pojavom vlasnikamenadžera u većini analiziranih poduzeća, a u manjoj mjeri drugim tipovima vlasništva. U sadržajnome smislu, poduzeća rasta vjerojatno češće sudjeluju u uočenim strategijama poslovanja od poduzeća bez izraženih obilježja rasta u promatranome vremenskome razdoblju, pri čemu se za njih ostvareni rast poduzeća u nacionalnim granicama često pretvara u ambiciozne planove rasta temeljem izlaska na strana tržišta. Pretpostavljamo, taj je tip poduzeća spremniji slijediti ofenzivne strategije poslovanja, nasuprot poduzećima zapriječenoga ili usporenoga rasta, a time i smislenije odgovoriti na izazove krize gospodarskoga sustava u zemlji i izvan nje.

### 3. Uzorak i temeljna tipologija poduzeća

Kakva poduzeća imamo u našem uzorku poduzeća? Pokušavajući u uzorak poduzeća prenijeti što vjernije relevantna obilježja iz stvarnoga svijeta hrvatskih poduzeća, naš je uzorak poduzeća ( $N = 1050$ ) formiran temeljem veličine poduzeća mjerene brojem zaposlenih radnika, a s pomoću baze podataka *Poslovna Hrvatska 2008. VII*, koju je u proljeće 2008. godine izdao ZAPI, Zagreb. Temeljem njega, provedeno je istraživanje na slučajnom, dvoetaпно stratificiranom uzorku (prema županijama i veličini poduzeća). S obzirom na slučajan izbor poduzeća unutar svakog stratum, struktura takvog uzorka razmjerno bi vjerno trebala odražavati i populacijske proporcije ostalih kriterija relevantnih za tematiku istraživanja (poput djelatnosti, uspješnosti i slično). Budući da je udio velikih i vrlo velikih poduzeća u populaciji izrazito skroman, ona su u uzorku nadzastupljena kako bi ih bilo dovoljno da se kvantitativnom analizom mogu uspoređivati s manjima (uz svođenje udjela na stvarnu mjeru ponderiranjem pri iskazivanju rezultata za cijeli uzorak).

Koristeći se poštanskom anketom u razdoblju od listopada 2008. do veljače 2009. godine, na kraju smo dobili za obradu podobne anketne upitnika iz 213 poduzeća širom zemlje. Svjesni smo da je naš uzorak *svojevrсни »post hoc« prigodni uzorak poduzeća* (usp. Tablicu 1). No i kao takav, vjerujemo da on omogućuje praćenje određenih organizacijsko-modernizacijskih procesa unutar dijela poduzeća u Hrvatskoj, strategija poslovanja, kao i oprezno postavljanje istraživačkih hipoteza o strukturnim obilježjima poduzetnika i menadžera te o nekim ključnim aspektima rasta hrvatskih poduzeća u proteklih nekoliko godina. U njemu dominiraju poduzeća osnovana nakon 1991. godine: takvih je 72,3% poduzeća; istodobno, tu se našlo i 26,7% poduzeća osnovanih do 1990. godine. *To znači da u našem uzorku dominiraju poduzeća nastala kao proizvod razvoja postsocijalističkoga poduzetništva.* Prema tipovima gospodarske djelatnosti, u našem uzorku su *gotovo podjednako zastupljena poduzeća s proizvodnim djelatnostima (51,1%) kao i poduzeća koja se bave trgovinom i drugim vrstama usluga (48,0%).*

Među prvima su u podjednakom omjeru industrijska (23,0%) i poduzeća iz područja građevinarstva i prometa i veza (23,5%), a među drugima donekle pred trgovinom (23,0%) prednjače poduzeća koja se bave zanatstvom, ugostiteljstvom te turizmom i drugim vrstama usluga (25%). S obzirom na to da u hrvatskome gospodarstvu, prema udjelima pojedinih sektora u strukturi bruto društvenoga proizvoda, dominira uslužni sektor (usp. [www.apiu.hr](http://www.apiu.hr)), u našem je uzorku poduzeća nešto naglašeniji udio proizvodnih poduzeća.

**Tablica 1. Populacijska struktura (2007.) i ostvareni uzorak poduzeća prema novoj statističkoj podjeli Hrvatske na tri regije**

Regije	Veličina poduzeća				Ukupno
	1–50	51–250	251+	51+	
<i>Populacija</i>	%	%	%	%	<i>N</i>
Sjeverozapadna Hrvatska	95,3	3,8	0,9	4,7	38.172
Središnja i istočna Hrvatska	93,4	5,7	0,9	6,6	12.475
Jadranska Hrvatska	95,4	4,0	0,6	4,6	22.158
<i>Hrvatska ukupno</i>	<i>95,0</i>	<i>4,2</i>	<i>0,8</i>	<i>5,0</i>	<i>72.805</i>
<i>Uzorak</i>	%	%	%	%	<i>NI</i>
Sjeverozapadna Hrvatska	62,7	27,7	9,6	37,3	83
Središnja i istočna Hrvatska	54,5	35,1	10,4	45,5	77
Jadranska Hrvatska	67,9	28,3	3,8	32,1	53
<i>Hrvatska ukupno</i>	<i>61,0</i>	<i>30,5</i>	<i>8,5</i>	<i>39,0</i>	<i>213</i>

Izvori: *Poslovna Hrvatska 2008. VII*, ZAPI, Zagreb, 2008.; Istraživanje *Poduzetništvo i razvoj 2008.*, dokumentacija projekta *Nove ekonomske elite, institucije i prostorna ovisnost strategija razvitka* (MZOS RH: 194-1941535-1506).

Kad je riječ o veličini poduzeća, iskazanoj brojem zaposlenih radnika u 2003. i 2008. godini, *iako u našem uzorku relativno pretežu mikropoduzetništva, tu nalazimo i znatan udio srednjih te malih poduzeća*. U 2003. godini u strukturi poduzeća nalazimo gotovo 41,0% mikropoduzeća (do 10 zaposlenih), a taj se tip poduzeća čak i povećao 2008. godine, kada je do 10 radnika zapošljavalo 47,2% poduzeća (usp. Tablicu 2). *U strukturi poduzeća bilježimo dva zamjetna procesa: s jedne strane porast broja mikropoduzeća (za 6,5%), a s druge strane porast broja srednje velikih poduzeća: njihov se udjel u 2008. godini u odnosu na 2003. godinu povećao za 7,7% (s 22,4% narasli su do udjela od 30,1% u uzorku)*. U istome razdoblju nešto se smanjio udjel malih poduzeća (s 19,2% na 17,0%), ali i povećao udjel velikih poduzeća: s 4,2% u 2003. godini na 5,7% u 2008. godini. Ovi procesi upućuju na određene aspekte rasta zapošljavanja u promatranim poduzećima u tome razdoblju.

**Tablica 2. Struktura poduzeća prema veličini 2003. i 2008. godine (prema broju zaposlenih) (%)**

<i>Godina 2003.</i>	%	<i>M</i>	<i>Godina 2008.</i>	%	<i>M</i>
1. do 10 zaposlenih:	40,7	56,92	1. do 10 zaposlenih:	47,2	80,55
2. 11–50:	19,2		2. 11–50:	17,0	
3. 51–250:	22,4		3. 51–250:	30,1	
4. 251–2500	4,2		4. 251–2500	5,7	

Međutim, što znači ova struktura uzorka u usporedbi s nekim temeljnim obilježjima populacije poduzeća u Hrvatskoj? Prema podacima HGK<sup>3</sup> u tzv. »malo gospodarstvo« ulaze mikro, mali i srednji gospodarski subjekti te obrtnici (fizičke osobe, a ne trgovačka društva), kojih je u RH 2008. godine bilo 105.495 i zapošljavali su još 148.401 osoba. Ukupno gledajući, u malome gospodarstvu bilo je te godine zaposleno 66,3% ukupnog broja zaposlenih u hrvatskome gospodarstvu, odnosno 618.841 radnika. Istodobno, mala i srednja poduzeća ostvarila su 53,6% ukupnoga prihoda, gotovo 40,8% izravnoga izvoza, 56,4% dobiti nakon oporezivanja, otprilike 45% u vrijednosti imovine te 35,6% u kapitalu i rezervama. *Prosječna veličina malog poduzeća u Hrvatskoj je u 2008. godini bila 5,2 zaposlenika; u srednjim poduzećima bilo je 125 prosječno zaposlenih, a u velikim poduzećima prosječno 717 zaposlenika.*

Ekonomsko ponašanje vlasnika tih poduzeća dijelom je registrirano u novijoj analizi financiranja malih i srednjih poduzeća (Šonje, 2010). Šonje također pokazuje: a) da je hrvatska struktura malih i srednjih poduzeća vrlo slična strukturi tih poduzeća u EU; b) da je između 2002. i 2007. godine – u zemljama stare Europe (EU-15) najveći rast zaposlenosti bio upravo u segmentu mikropoduzeća i malih poduzeća, dok su srednja i velika poduzeća znatno zaostala u kreiranju novih radnih mjesta. *»Međutim, u zemljama nove Europe (EU-12) neki su segmenti zamijenili uloge. Tamo su mala poduzeća zabilježila najveći rast, a srednja su poduzeća kreirala nova radna mjesta bržim tempom nego mikro-poduzeća. Taj nalaz se tumači ograničenjima rasta mikro-poduzeća u zemljama nove Europe. No i tamo je najsporiji rast zaposlenosti zabilježen u velikim poduzećima«* (Šonje, 2010: 9).

Kako se ove tendencije u stopama zapošljavanja po pojedinim segmentima poduzeća tiču naše *tipologije poduzeća*? Razmatrajući na jednome drugome mjestu problem tipologije u društvenim znanostima te tipologije poduzetnika (usp. Čengić, 2009), došli smo do zaključka da rabljenje bilo koje tipologije poduzetnika pretpostavlja razvijenu istraživačku svijest o njihovoj kratkoročnosti i podložnosti širim konceptima razvoja društva ili pak razvoja gospodarstva i ciljeva kojima ono služi. *Dakle, nema općeprihvaćenih tipologija poduzetnika, kao ni općeprihvaćenih definicija poduzetništva i poduzetnika za sva vremena.* Provedena statistička obrada naših empirijskih podataka s pomoću  $\chi^2$ -izračuna pokazuje da su mala poduzeća do 50 zaposlenih 2008. godine u odnosu na srednja i velika (s više od 50 zaposlenih) znatnije angažirana u području trgovine i drugih usluga, dok su

<sup>3</sup> Usp. [www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo-gospodarstvo\\_2009.pdf](http://www2.hgk.hr/en/depts/industry/Malo-gospodarstvo_2009.pdf).



srednja i velika poduzeća zastupljenija u proizvodnim djelatnostima (Pearsonov  $\chi^2 = 18,922$ ;  $p = 0,000$ ). Slična se tendencija nazire i kod tipa dominantnih proizvoda; naime, ovdje mala poduzeća češće od drugih proizvode usluge i slična dobra, dok srednje velika i veća poduzeća u većoj mjeri sudjeluju u proizvodnji kapitalnih i trajnih potrošnih dobara (Pearsonov  $\chi^2 = 8,318$ ;  $p = 0,003$ ). S obzirom na opseg ostvarenog prihoda u 2007. godini postoji također znatna razlika između malih i srednjih poduzeća: mala poduzeća s gotovo 65% ostvaruju promet manji od 5 milijuna kuna, dok gotovo 97% po veličini srednjih poduzeća ostvaruju prihode veće od 20 milijuna kuna (Pearsonov  $\chi^2 = 61,852$ ;  $p = 0,000$ ).

Naša definicija poduzeća rasta zato počiva na porastu zapošljavanja u njima u promatranome razdoblju. Sadržajno, ona se znatno poklapa sa sličnim shvaćanjima poduzeća rasta u svjetskoj i domaćoj literaturi (Račić, 2006; usp. Boston i Boston, 2007; za hrvatsku varijantu gazela, usp. i: [www.business.hr](http://www.business.hr)). Dakle, u ovome radu pod »poduzećima rasta« smatramo sva ona poduzeća koja su između 2003. i 2008. godine zabilježila porast broja radnika, a pod »poduzećima preživljavanja« razumijemo sva ona poduzeća u kojima je u tome razdoblju broj zaposlenih ostao isti ili je i smanjen. Vlasnike i menadžere koji njima rukovode smatrat ćemo, sukladno tomu, ili poduzetnicima preživljavanja ili poduzetnicima rasta. S obzirom na veličinu poduzeća u našem uzorku, poduzeća rasta u gotovo 95% slučajeva pripadaju srednje velikim poduzećima, dok poduzeća preživljavanja imaju uglavnom (u gotovo 88% slučajeva) manje od 50 zaposlenih radnika. Zanimljivo je da s obzirom na ne/uspješnost poslovanja između 2005. i 2008. godine nema značajnijih razlika među analiziranim poduzećima: s određenim teškoćama ili i poslovnim gubitcima poslovalo je 33,0% poduzeća preživljavanja, kao i 22,6% poduzeća rasta; odnosno, 67,0% poduzeća preživljavanja i 77,4% poduzeća rasta poslovalo je uspješno (s određenom dobiti).

#### 4. Strategije rasta i mala i srednja poduzeća

U pojmu strategije krije se jedna bitna pretpostavka: da je ona zamisao djelovanja koja kaotične varijable i procese iz okoline, s pomoću promišljenoga i dugoročnoga postupanja i rada unutar poduzeća, podređuje ostvarenju zamišljenih ciljeva. Literarna tradicija termin strategije etimološki smješta u staru Grčku, gdje je riječ *strategos* označavala *ono što čini neki general*. Prema priznanju različitih autora, mahom ekonomista, područje poslovnih strategija jest jedno multidisciplinarno područje u kojem se natječu različite ekonomske teorije, često pri tome rabeći posve nesumjerljive temeljne pretpostavke, ali i definicije poslovne strategije (usp. samo nekoliko au-

tora na tu temu: Penrose, 1959; Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Learned i Christensen, 1969; Porter, 1980, 1985, 1996; Wernerfelt, 1984; Mintzberg i Waters, 1985; Prahalad i Hamel, 1990; Senge, 1990; Williamson i Winter, 1993; Foss i Knudsen, 1996; Thompson i Strickland, 1996). Nadalje, nema suglasnosti niti oko toga što bi strateška teorija zapravo trebala objasniti.

Te dvojbe otkrivaju i različite rasprave o pojedinim školama u ovome području ekonomskoga istraživanja, istraživanja koje (budući da obuhvaća i glavne sudionike organizacije, njezinu strukturu, ali i okolinu) nosi i snažnu sociološku relevantnost. Tako Haugstad u svome sažetome pregledu teorija o poslovnoj strategiji poduzeća (Haugstad, 1999) razlikuje *klasične pristupe poslovnoj strategiji poduzeća* (Chandler, 1962; Learned i Christensen, 1969; Ansoff, 1965), *alternativne pristupe koji naglašavaju proces učenja u organizacijama* (Pascale, 1984; Mintzberg i Waters, 1985; Senge, 1990) *te pristupe koji naglašavaju važnost otkrivanja i korištenja resursa poduzeća za oblikovanje njegove strategije* (tzv. *resource-based theory*; usp.: Penrose, 1959; Nelson i Winter, 1982; Wernerfelt, 1984; Porter, 1980; Prahalad i Hamel, 1990; Teece, Pisano i Shuen, 1997). *Sociološki gledano, izvedba bilo koje poslovne strategije zahvaća ukupnost organizacijskoga života i ponašanja ključnih sudionika poduzeća.* Multidimenziionalnost strategije, toga »višeglavog čudovišta« (*multiheaded monster*) posebno su opisali Hax i Majluf (1996), navodeći njezina brojna obilježja: od toga da ona određuje i otkriva organizacijsku svrhu u vidu dugoročnih ciljeva, programa djelovanja i prioriteta u alokaciji resursa pa do mišljenja da je ona sredstvo za posebno ciljana ulaganja u vidljive i neopipljive resurse, kako bi se razvile sposobnosti za postizanje održive natjecateljske prednosti. No, ma kako je opisivali, ona podrazumijeva da *se svi planovi i politike poduzeća moraju na kraju pretvoriti u provedive načine ostvarenja planiranih ili situacijom iznuđenih poslovnih ciljeva i ponašanja članova poduzeća.*

Sada dolazimo do idućega bitnog pitanja: *koliko različiti pristupi strategiji poslovanja vrijede kada su u pitanju mala i srednja poduzeća?* Dobar dio autora smatra da oni – zbog strukturnih ograničenja malih i srednjih poduzeća – ne objašnjavaju dobro ni proces formiranja strategije, niti sadržaj strategija koje rabe mala i srednja poduzeća u raznolikim kontekstima i situacijama. Po B. McCarthy, *osim moći i osobnosti poduzetnika na proces formiranja strategije u malim i srednjim poduzećima utječe i iskustvo trenutnih/periodičnih kriza u poslovanju te konkretni razvojni stupanj u životnome ciklusu poduzeća.* Kriza je uvijek moćni faktor koji proizvodi promjene u stavovima, strategijama i strukturama (članova) organizacije (usp. McCarthy, 2003). A ona se za mala i srednja poduzeća najčešće veže uz čuvena tri činitelja: novac, marketing i rukovođenje (na engleskome:



3M – *money, marketing, management*). Dok studija B. McCarthy govori o procesu formiranja strategije u malim i srednjim poduzećima, rad Leeja, Lima i Tan (1999) usmjeren je na sadržaj mogućih poslovnih strategija malih i srednjih poduzeća. Oni upozoravaju da je malo analiza koje pokazuju kako mala poduzeća predviđaju i reagiraju na natjecateljske strategije većih tvrtki. Drugo, napose kritiziraju modele strategija Bostonske savjetodavne grupe (Boston Consulting Group, 1975)<sup>4</sup> i M. Portera (1980, 1985), kao neprimjerene malim i srednjim poduzećima te tržištima na kojima ona djeluju.

Njihovi prigovori Porterovu pristupu čine se relevantnima. *Prema Leeju, Limu i Tan, Porterova analiza raspoloživih poslovnih strategija dovodi do zaključka da mala i srednja poduzeća svoju šansu trebaju tražiti bilo u usmjerenoj strategiji razlikovanja bilo u nekoj od strategija tržišnih niša.* Tim više što neke analize pokazuju da velika poduzeća zanemaruju pojedine tržišne segmente zbog nekoliko razloga: jer im se konkretni tržišni segment čini premalenim, jer zanemaruju profitabilni potencijal tržišnih niša, ili se pak boje »procesa samokanibalizacije« koji bi im se takvim ovladavanjem tržišnih zona mogao dogoditi. Kako onda odabrati pravu strategiju za mala i srednja poduzeća? Ili: možemo li ipak krenuti od implicitne hipoteze da su strategije tržišnih niša jedine i »prirodne« strategije podobne za ove tipove poduzeća? Ovi autori nisu u tome radu posve jasno odgovorili na to pitanje, nadajući se da će odgovor na nj možda naći kasnije, s pomoću teorije igara.

*Jedan drugi autor ta je pitanja riješio prihvaćajući upravo već spomenutu tezu: da su mala poduzeća prirodno »igrači u tržišnim nišama«.* S. Majumdar smatra da ta poduzeća imaju fleksibilnost i bliskost s potrošačima zahvaljujući prednosti koju im daje njihova veličina (usp. Majumdar, 2008). Zapravo, u takvim poduzećima često se umjesto pomno planiranih strategija poslovanja susreću prije »strateške nakane« njihovih vlasnika i menadžera, a odnose se na ambiciozne strateške ciljeve poduzeća u određenome vremenskome razdoblju i na koncentraciju kako da se oni ostvare. O tome govore brojni radovi stranih autora, pa tako i novija studija Gibbonsa i O'Connora o ne/razumijevanju strateškoga rukovođenja kod irskih vlasnika malih i srednjih poduzeća (Gibbons i O'Connor, 2005). Uzevši u obzir i neka novija istraživanja tehnoloških poduzeća-početnika, Majumdar zaključuje kako je »... usklađenost između strategije, strukture i procesa mnogo poželjnija od strategije same po sebi. Sve u svemu, na natjecateljskome tržištu strateško planiranje je imperativ, no kod poduzetnika ovoga

<sup>4</sup> Usp. [www.bcg.com/about\\_bcg/history\\_1968.aspx](http://www.bcg.com/about_bcg/history_1968.aspx).

*tipa strateško planiranje je izrazito intuitivno i ovisno o njihovoj osobnosti»* (Majumdar, 2008: 165).

### **5. Sociodemografska, vlasnička i tržišna obilježja poduzeća rasta i poduzeća preživljavanja**

Tko su zapravo »autori« poslovnih strategija koje ovdje razmatramo? U našem uzorku poduzeća nalazimo (u odnosu na hrvatski prosjek iz prethodnih istraživanja, usp. Čengić, 2005) *nešto više žena no što je inače slučaj*: žene u 25,1% slučajeva vode ili rade u poduzećima koje analiziramo, dok muškarci zauzimaju rukovodeće položaje u  $\frac{3}{4}$  poduzeća. Pretpostavljamo da je to zato što su *mala poduzeća dijelom nastajala iz nužnosti samozapošljavanja*, tako da je u njima i jedan dio žena našao svoju poslovnu šansu, koja se inače rjeđe pruža u velikim, hijerarhijskim organizacijskim sustavima, kojima još uvijek dominiraju muškarci (usp. također podatke u: Singer i dr., 2007). *Prosječna je dob naših ispitanika približno 47 godina; relativno, nešto je zastupljenija dobna skupina između 46 i 55 godina (33,4%)*. Uzmemo li kao razdjelnicu »mladosti«, odnosno »zrelosti« u modernome poduzetništvu 45 godinu života, u našem uzorku imamo 43,3% vlasnika i menadžera mlađih od 45 godina, te 56,7% starijih od 45 godina. *Općenito gledajući, to govori o radno iskusnim generacijama poslovnih ljudi, odnosno poduzetnika*.

*Anketirani poduzetnici i menadžeri dolaze u stratifikacijskome smislu, gledano po pretežnom zanimanju njihova oca, iz različitih društvenih slojeva*. Relativnoj većini (37,6%) očevi su poljoprivrednici ili radnici, gotovo trećina (32,4%) dolazi iz obitelji službenika ili stručnjaka, a u istome omjeru (15,0%) imaju očeve bilo obrtnike/ugostitelje bilo rukovodioce u gospodarstvu i u tijelima uprave. Uoči velikih društvenih promjena devedesetih godina 20. stoljeća (točnije: krajem 1988.) najviše ih je bilo izvan svijeta rada – na školovanju (29,9%), a gotovo jednako toliko radili su na poslovima stručnjaka ili službenika sa srednjim ili visokim obrazovanjem (29,4%); jedna petina radila je na poslovima radnika ili obrtnika (20,4%), odnosno obavljali su poslove rukovodilaca različitih profila. *To znači da je jedan dio naših ispitanika u poduzetničke vode ušao početkom ili sredinom devedesetih, bez velikoga radnoga i poslovnoga iskustva*.

*Njihova obrazovna struktura pokazuje ono što već znamo iz nekih prethodnih istraživanja: da se hrvatski novi poduzetnički sloj proizvodi od ljudi različitih tipova obrazovanja* (usp. i: Čengić, 2002). Gotovo trećina ispitanika (31,1%) ima završenu srednju školu, fakultetski je obrazovano više od pola poduzetnika/menadžera (51,9%), a 13,2% završilo je neku višu školu. Dakle, iako u našem uzorku donekle prevladavaju osobe sa završenim fa-

kultetskim obrazovanjem, tu nalazimo i znatan broj poduzetnika/menadžera sa završenom srednjom i/ili višom školom (44,3%). S obzirom na vlasničku strukturu u poduzećima, u našem uzorku *dominiraju poduzeća u individualnom vlasništvu osoba iz Hrvatske: 69,5% poduzeća u vlasništvu je pojedinačnih vlasnika, a 25,3% u vlasništvu je »drugih tipova vlasnika«*. Među njima prevladavaju poduzeća u vlasništvu radnika i menadžera (11,3%), što znači da su pod izrazitom menadžerskom kontrolom. No, među njima nalazimo i strane vlasnike (5,3%) te poduzeća u vlasništvu drugih poduzeća iz zemlje (4,6%) i u državnome vlasništvu (4,1%; usp. Tablicu 3).

**Tablica 3. Raspodjela poduzeća prema većinskome vlasniku poduzeća (%)**

1. osobno ispitanik	45,1	1. pojedinačni vlasnici iz RH	69,5
2. pojedinačni vlasnik / vlasnici iz Hrvatske	24,4	2. drugi tip vlasnika	25,3
3. radnici i menadžeri	11,3		
4. inozemni građani / inozemna poduzeća	5,3		
5. poduzeća iz Hrvatske	4,6		
6. država / državni fondovi	4,1		

Ti podatci govore da je *vlasnička koncentracija izrazito prisutna* u gotovo 70,0% poduzeća našega uzorka. Struktura vlasništva i ostvareni tip poslovnoga razvoja utječu i na položaj poduzeća u mogućim poslovnim sustavima, tj. mrežama. Gotovo 91% poduzeća iz uzorka djeluje samostalno, a svega 8,3% dio su neke grupe ili lanca poduzeća. *To znači da u gotovo svim analiziranim poduzećima poslovne odluke, pa tako i odabir primjerenih poslovnih strategija, ovise neposredno od njihovih vlasnika ili menadžera, i ne moraju se posebno usklađivati sa širim ciljevima poslovanja nekih većih poslovnih sustava ili mreža poduzeća. S obzirom na godinu osnivanja, među poduzećima preživljavanja nalazimo statistički više poduzeća osnovanih nakon 1991. godine: takvih je 76,5%, a među poduzećima rasta imamo nešto više poduzeća osnovanih prije 1990. godine: 44,2%. Povežemo li ovaj podatak s onim prema kojem u našem uzorku nalazimo 80,4% poduzeća koja su osnovana nakon 1991. godine i u vlasništvu su hrvatskih građana kao pojedinaca (tipični vlasnici-menadžeri), ponovno proizlazi da (domaće) pojedinačno vlasništvo u poduzećima utemeljenima nakon 1991. godine nije jamac uspješnosti analiziranih poduzeća.* Poduzeća pod drugim tipovima vlasnika u manjoj su mjeri osnivana nakon 1991. godine (takvih je 56,0%; Pearsonov  $\chi^2 = 11,371$ ,  $p = 0,001$ ), što istodobno znači da drugi tipovi vlasnika posjeduju 44,0% poduzeća osnovanih još u socijalističkome razdoblju.

Provedene statističke obrade pokazuju da poduzeća preživljavanja u nešto većoj mjeri no poduzeća rasta vode osobe sa završenom srednjom i/ili višom školom, dok osobe za završenim sveučilišnim obrazovanjem u većoj mjeri rukovode poduzećima rasta. Ove razlike ipak nisu, vrlo izražene. S obzirom na društveno podrijetlo (opisano zanimanjem oca) i radni status vlasnika- menadžera i menadžera krajem 1988. godine nema značajnije razlike između onih koji rukovode poduzećima preživljavanja i poduzećima rasta. *No, zato postoji značajnija razlika između njih s obzirom na njihovo zanimanje krajem 1988. godine.* Osobe koje su krajem 80-ih godina prošloga stoljeća radile na poslovima stručnjaka, službenika ili rukovodilaca u najvećoj mjeri vode poduzeća rasta (90,2%), dok osobe istoga radnoga profila vode poduzeća preživljavanja u gotovo 66,0% slučajeva. Među poduzećima preživljavanja nalazimo najviše osoba koji su krajem 80-ih bili na poslovima poljoprivrednika, radnika ili obrtnika (Pearsonov  $\chi^2 = 8,302$ ;  $p \leq 0,003$ ). *Očito je određeni tip zanimanja nosio sa sobom i određeni (socio) kulturni kapital, koji se danas izražava kroz različitu poslovnu uspješnost tih ljudi.*

Kako ne/uspješnost i strategije poslovanja ovise i o tržištima na kojima poduzeća djeluju, podatci o njima također su sastavni dio naše analize. Prema tim podacima (usp. Tablicu 4) jedna trećina istraživanih poduzeća (33,2%) djeluje na svome lokalnome tržištu (u mjestu boravka ili unutar županije), odnosno na regionalnome tržištu – u nekoliko županija (gotovo 18,0%). Jedna trećina posluje na području cijele zemlje (32,7%), a manjina ih (prema očekivanju: 16,3%) posluje na stranim tržištima. *To znači da više od polovine poduzeća iz našega uzorka svoje prihode ostvaruje na malim tržištima (51,1%).* Gledajući u postotnim odnosima 82,6% prihoda poduzeća ostvaruje se na domaćem tržištu, a 17,4% na stranim tržištima. Koje su posljedice te činjenice po strategije poslovanja/rasta, vidjet ćemo kasnije.

**Tablica 4. Raspodjela poduzeća prema glavnim tržištima (%)**

1. uglavnom posluju na lokalnome tržištu (mjesto boravka / županija)	33,2
2. uglavnom posluju na regionalnome tržištu (u nekoliko okolnih županija)	17,9
3. posluju u cijeloj zemlji	32,7
4. uglavnom posluju u inozemstvu	16,3
N = 213	

Prema podacima o prihodima u 2007. godini, naša poduzeća su prosječno oprihodovala te godine približno 77 milijuna kuna ( $M = 77.021.211,00$ ). Gledano po novčanim razredima, jedna petina poduzeća pripada onima s malim prihodima: do milijun kuna ima prihod 21,3% poduzeća; relativno

najviše poduzeća te je godine ostvarilo prihod između milijun i 20 milijuna kuna (45,6%), a 33,1% poduzeća imalo je prihode veće od 20 milijuna kuna. Ostvareni prihodi jasniji su ako pogledamo kako sami vlasnici-menadžeri i menadžeri poduzeća ocjenjuju svoje poslovanje u proteklome razdoblju (od 2005. do 2008. godine). To je razvidno iz sljedećih podataka. S određenom dobiti (do 5%) poslovala je gotovo četvrtina poduzeća (23,8%), dok je relativna većina – znači 44,1% poduzeća u tome razdoblju imala, prema našoj procjeni, i znatniji rast dobiti, poslujući s dobiti većom od 6%. *Zaključujemo: dvije trećine poduzeća iz našega uzorka poslovalo je ipak s određenom dobiti, a jedna trećina jedva je preživljavala iz godine u godinu.* Možemo pretpostaviti, a na tragu Račićeve analize poduzeća rasta, da ta poduzeća imaju ipak znatna ograničenja rasta, i to ne samo u postojećoj strukturi konkurencije, nego i u navikama vlasnika da se u malim poduzećima dobit po pravilu isplaćuje, a ne reinvestira (usp. Račić, 2006; Šonje, 2010).

**Tablica 5. Tržišta poslovanja i tip poduzeća s obzirom na pad/rast zaposlenosti između 2003. i 2008. godine (%)**

Tržišta poslovanja	Poduzeća preživljavanja		Poduzeća rasta		Ukupno	
	N	%	N	%	N	%
1. lokalno/regionalno tržište	64	60,4	18	33,3	82	51,3
2. nacionalno/međunarodno tržište	42	39,6	36	66,7	78	48,8
Ukupno	106	100,0	54	100,0	160	100,0

Pearsonov  $\chi^2 = 10,473$ ;  $p \leq 0,001^*$  (značajan)

Statistička analiza podataka s pomoću kreiranih  $\chi^2$ -tablica pokazuje nekoliko stvari. Prvo, da su *poduzeća rasta češće angažirana u proizvodnim djelatnostima, a poduzeća preživljavanja u području trgovine i drugih usluga* (Pearsonov  $\chi^2 = 13,544$ ;  $p = 0,000$ ); drugo, poduzeća rasta su gotovo 100% među onima koji ostvaruju 2007. godine promet viši od 20 milijuna kuna, dok je takvih među poduzećima preživljavanja manje od polovine (43,5%); treće, *poduzeća preživljavanja u većoj mjeri (i statistički značajnoj) posluju na lokalnome/regionalnome tržištu od poduzeća rasta – ona češće djeluju na nacionalnome i na stranim tržištima* (usp. Tablicu 5).

## 6. Strategije poslovanja, tipovi poduzeća i aspiracijske »granice rasta«

Kojim je poslovnim strategijama ostvaren prethodni rast poduzeća u našem uzorku, odnosno kojim su se »tehnika preživljavanja« služila poduze-

ća koja nisu uopće povećavala broj zaposlenih radnika? Dio odgovora na ovo pitanje pružaju nam podatci o poslovnim ciljevima u koje se ulagalo u analiziranim poduzećima u prethodne tri godine – od 2005. do 2008. godine (usp. Tablicu 6). Njima smo pokušali doći do ključnih dimenzija poslovnih strategija, izbjegavajući izravna pitanja o njima; mislimo da smo na taj način došli do realnije slike stanja u poduzećima nego da smo pitanja sveli samo na »naraciju« o strategijama. U takvim istraživanjima, naime, ispitanici često podlegnu (auto)mistifikacijama, predočavajući kao smišljene elemente strategije i ono što je zapravo samo proizvod trenutnih okolnosti.

**Tablica 6. Procjena stupnja ulaganja u pojedine poslovne ciljeve u poduzeću u posljednje tri godine (2005–2008.)**

<i>Poslovni cilj</i>	<i>Ocjena stupnja ulaganja</i>						<i>Rang M</i>
	1	2	3	4	5	<i>M</i>	
1. smanjenje troškova proizvodnje	18,6	10,6	29,8	22,3	18,6	3,12	5
2. povećanje proizvodnje i/ili prodaje	10,5	5,8	18,9	33,7	31,1	3,69	1
3. informatizacija proizvodnje	21,8	12,8	23,4	25,5	16,5	3,02	6
4. poboljšavanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca	20,6	7,9	17,5	29,1	24,9	3,30	2
5. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u zemlji	47,9	16,8	15,3	13,2	6,8	2,14	17
6. osvajanje stranog tržišta	56,6	10,1	11,1	12,2	10,1	2,09	18
7. razvoj posve novih proizvoda	40,4	12,8	21,3	18,1	7,4	2,39	14,5
8. izrada kvalitetnijih proizvoda uz niže troškove	26,5	9,0	22,2	27,0	15,3	2,96	7
9. informatizacija uredskoga/ uslužnoga rada	19,5	10,0	23,2	25,3	22,1	3,21	3
10. širenje tržišta u zemlji	28,2	8,0	25,0	27,1	11,7	2,86	8
11. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu	60,1	12,2	9,0	11,2	7,4	1,94	19
12. uvođenje nove tehnologije i opreme	20,0	11,1	19,5	29,5	20,0	3,18	4
13. razvoj službe marketinga u poduzeću	27,9	17,4	27,9	17,9	8,9	2,63	11
14. razvoj nove organizacije rada/poslovanja	26,3	13,7	32,6	20,0	7,4	2,68	10



Poslovni cilj	Ocjena stupnja ulaganja					M	Rang M
	1	2	3	4	5		
15. obrazovanje stručnjaka i inženjera	33,2	12,6	27,4	16,3	10,5	2,58	12
16. inoviranje sadašnjih proizvoda	35,5	12,9	22,6	18,3	10,8	2,56	13
17. obrazovanje rukovodilaca	28,6	15,3	25,9	18,5	11,6	2,69	9
18. prerastanje u vođu/lidera na tržištu	41,0	15,4	21,3	14,4	8,0	2,33	16
19. prekvalifikacija i doobrazovanje radnika	39,5	14,2	22,6	15,3	8,4	2,39	14,5
20. zapošljavanje novih menadžera	58,0	13,8	19,1	4,8	3,7	1,84	20

Napomena: Krajnje vrijednosti ljestvice za ocjenu ulaganja od 1 do 5 znače: 1 = uopće se ne ulaže, a 5 = izrazito se ulaže.

Promatrano na razini cijeloga uzorka (kroz prosječnu vrijednost pripisanu pojedinome cilju, s pomoću ocjene od 1 do 5), u posljednje tri godine od 20 navedenih najviše se ulagalo u ove ciljeve poslovanja: 1) u povećanje proizvodnje i/ili prodaje ( $M = 3,69$ ), 2) u poboljšavanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca ( $M = 3,30$ ), 3) u informatizaciju uredskoga/uslužnoga rada ( $M = 3,21$ ), 4) u uvođenje nove tehnologije i opreme ( $M = 3,18$ ) te u 5) smanjenje troškova proizvodnje ( $M = 3,12$ ). Tako poredani, ovi prioriteti upućuju na niz strategija i pristupa, koji istodobno redefiniraju i okolinu organizacije, ali i poduzeća sama. Naime, najzastupljeniji prioriteti među ulaganjima upućuju na moguće širenje tržišta, na poboljšani marketinški pristup kupcima, ali i na racionalizaciju neproizvodnih djelatnosti, na modernizaciju proizvodnje te na povećanje konkurentnosti kroz tehnološku modernizaciju proizvodnje/pružanja usluga. Ista tablica pokazuje da se najmanje ulagalo u: zapošljavanje novih menadžera ( $M = 1,84$ ), stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu ( $M = 1,94$ ), u osvajanje stranoga tržišta ( $M = 2,09$ ), stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u zemlji ( $M = 2,14$ ) te u nastojanja da se preraste u vođu/lidera na tržištu ( $M = 2,39$ ).

Kako vjerujemo da su navedeni ciljevi poslovanja sastavni dio jednog skupa mjera koji su se primjenjivali u poslovanju u proteklome razdoblju, testirali smo njihovo sažimanje u moguće zajedničke obrasce s pomoću faktorske analize (usp. Tablicu 7).

**Tablica 7. Procjena stupnja ulaganja u pojedine poslovne ciljeve u poduzeću u posljednje tri godine (2005–2008.) – faktorska analiza (varimax rotacija, zasićenja > 0,40)**

<i>Poslovni cilj</i>	<i>Faktor 1</i>	<i>Faktor 2</i>	<i>Faktor 3</i>
1. smanjenje troškova proizvodnje	0,152	0,658	0,200
2. povećanje proizvodnje i/ili prodaje	0,269	0,563	0,204
3. informatizacija proizvodnje	0,504	0,485	0,050
4. poboljšavanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca	0,397	0,614	0,236
5. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u zemlji	0,392	0,049	0,394
6. osvajanje stranog tržišta	0,073	0,299	0,759
7. razvoj posve novih proizvoda	0,240	0,571	0,300
8. izrada kvalitetnijih proizvoda uz niže troškove	0,286	0,775	0,249
9. informatizacija uredskoga/uslužnoga rada	0,577	0,356	0,039
10. širenje tržišta u zemlji	0,499	0,191	0,329
11. stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu	0,077	0,170	0,691
12. uvođenje nove tehnologije i opreme	0,407	0,626	0,127
13. razvoj službe marketinga u poduzeću	0,604	0,320	0,276
14. razvoj nove organizacije rada/poslovanja	0,583	0,494	0,057
15. obrazovanje stručnjaka i inženjera	0,556	0,401	–0,058
16. inoviranje sadašnjih proizvoda	0,482	0,539	0,274
17. obrazovanje rukovodilaca	0,671	0,419	0,041
18. prerastanje u vođu/lidera na tržištu	0,542	0,244	0,407
19. prekvalifikacija i doobrazovanje radnika	0,647	0,242	0,125
20. zapošljavanje novih menadžera	0,611	0,152	0,227
<i>Postotak objašnjene varijance</i>	<i>21,706</i>	<i>20,394</i>	<i>10,098</i>
<i>Ukupna varijanca</i>	<i>52,197</i>		

Kako je razvidno, *faktorskom analizom dobili smo tri faktora*, koji zajedno objašnjavaju 52,2% ukupne varijance. To znači da dio naših varijabli ipak ne objašnjava totalitet mogućih strategija poslovanja koje koriste poduzeća u našem uzorku. *No, dobivena tri faktora znatno mogu osvijetliti postojeću poslovnu praksu kad je riječ o »težištima« određenih poslovnih strategija koje iz njih razabiremo.* Primjerice, u prvo-*me svežnju varijabli najveća zasićenja faktora dolaze iz ovih varijabli:* obrazovanje rukovodilaca (0,671), prekvalifikacija i obrazovanje radnika (0,647), zapošljavanje novih menadžera (0,611), razvoj službe marketin-

ga u poduzeću (0,604), razvoj nove organizacije rada/poslovanja (0,583), informatizacija uredskoga/uslužnoga rada (0,577), obrazovanje stručnjaka i inženjera (0,556), prerastanje u vođu/lidera na tržištu (0,542), informatizacija proizvodnje (0,504), širenje tržišta u zemlji (0,499), inoviranje sadašnjih proizvoda (0,482), i uvođenje nove tehnologije i opreme (0,407). Uz dozu opreza ovaj svežanj varijabli imenovat ćemo *strategijom ciljanoga obrazovanja i zapošljavanja novih menadžera*.

U drugome svežnju varijabli nalazimo brojne varijable sa zasićenjima iznad 0,40, a neke od njih pojavile su se i u prvome faktoru (primjerice: uvođenje nove tehnologije i opreme, inoviranje sadašnjih proizvoda, razvoj nove organizacije rada/poslovanja, informatizacija proizvodnje, obrazovanje rukovodilaca, obrazovanje stručnjaka i inženjera). No, ključan doprinos novome faktoru daju ove varijable: izrada kvalitetnijih proizvoda uz niže troškove (0,775), smanjenje troškova proizvodnje (0,658), uvođenje nove tehnologije i opreme (0,626), poboljšavanje osobina proizvoda radi posebnih zahtjeva kupaca (0,614) i razvoj posve novih proizvoda (0,571). Zato ćemo ovaj faktor nazvati *strategijom poboljšane kakvoće kroz smanjenje troškova i novu tehnologiju*. Njega nose poduzeća koja istodobno ulažu i u povećanje proizvodnje i/ili prodaje, u inoviranje sadašnjih proizvoda, u razvoj nove organizacije rada, u informatizaciju proizvodnje, u obrazovanje rukovodilaca te u obrazovanje stručnjaka i inženjera.

U trećem svežnju varijabli imamo najmanje varijabli, ali su zasićenja takva da je ovaj faktor moguće odmah imenovati kao *strategija osvajanja stranoga tržišta, uz znatno oslanjanje na stvaranje poslovnih saveza sa stranim poduzećima*. Vidljivo je da faktor drže sljedeće varijable: osvajanje stranoga tržišta (0,759), stvaranje poslovnih saveza s poduzećima u inozemstvu (0,691) i varijabla prerastanje u vođu/lidera na tržištu (0,407). To znači da ovaj faktor odražava poslovnu praksu onih malobrojnih poduzeća koja izlazak na inozemna tržišta često kombiniraju s osvajanjem liderskih položaja na domaćim tržištima, povezujući time stabilnost položaja u zemlji s ambicioznim planovima osvajanja inozemnih tržišta.

Jesu li i na koji način ove strategije povezane s poduzećima preživljavanja, odnosno poduzećima rasta? Za odgovor na ovo pitanje doveli smo u vezu navedene faktore u obliku faktorskih bodova s našim tipovima poduzeća i relevantnim obilježjima tržišta te vlasnika i menadžera poduzeća (usp. Tablicu 8).

**Tablica 8. Strategije poslovanja (kao faktorski bodovi) i relevantna obilježja poduzeća, tržišta i obrazovanja vlasnika i menadžera**

<i>Korištene strategije poslovanja (kao faktorski bodovi)</i>	<i>N</i>	<i>Poduzeća preživljavanja M</i>	<i>Poduzeća rasta s</i>
1. obrazovanje i novi menadžeri	96	24,1979	9,207
	50		29,6600
<i>t</i> -test = -3,597; <i>p</i> ≤ 0,000* (značajan)			
2. veća kvaliteta uz manje troškove proizvodnje	97	19,5773	7,515
	53		24,1698
<i>t</i> -test = -3,922; <i>p</i> ≤ 0,000* (značajan)			
3. osvajanje stranoga tržišta	100	5,4100	3,061
	54		7,7222
<i>t</i> -test = -4,538; <i>p</i> ≤ 0,000* (značajan)			
<i>Korištene strategije poslovanja (kao faktorski bodovi)</i>	<i>N</i>	<i>Regionalno tržište M</i>	<i>Nacionalno i inozemno tržište s</i>
1. obrazovanje i novi menadžeri	90	22,9778	9,338
	88		28,7955
<i>t</i> -test = -4,294; <i>p</i> ≤ 0,000* (značajan)			
2. veća kvaliteta uz manje troškove proizvodnje	92	18,2935	7,472
	89		24,0337
<i>t</i> -test = -5,565; <i>p</i> ≤ 0,000* (značajan)			
3. osvajanje stranoga tržišta	94	4,6489	2,399
	93		7,7204
<i>t</i> -test = -7,243; <i>p</i> ≤ 0,000* (značajan)			
<i>Korištene strategije poslovanja (kao faktorski bodovi)</i>	<i>N</i>	<i>Srednja, viša škola M</i>	<i>Fakultetsko obrazovanje s</i>
1. obrazovanje i novi menadžeri	82	23,5732	9,312
	88		27,6477

<i>t</i> -test = –2,905; <i>p</i> ≤ 0,004* (značajan)			
2. veća kvaliteta uz manje troškove proizvodnje			
84	19,3333		7,579
89		22,5618	7,177
<i>t</i> -test = –2,873; <i>p</i> ≤ 0,005* (značajan)			
3. osvajanje stranoga tržišta			
88	5,6520		3,195
91		6,8132	3,312
<i>t</i> -test = –2,442; <i>p</i> ≤ 0,016* (značajan)			

Kako je razvidno, *postoje znatne razlike između pojedinih tipova poduzeća, naravi tržišta, razina obrazovanja rukovodećih ljudi i korištenih strategija poslovanja*. Prvo, poduzeća rasta znatno više ulažu u sve tri strategije poslovanja u odnosu na poduzeća preživljavanja; ta je tendencija najizraženija kod strategije ulaganja u obrazovanje i nove menadžere, a manje je izražena kod strategije osvajanja stranoga tržišta. Drugo, poduzeća koja djeluju na nacionalnome i inozemnome tržištu u prosjeku više ulažu u uočene strategije poslovanja. I ovdje je ta razlika nešto uočljivija kod strategije ulaganja u obrazovanje ključnih kadrova i nove menadžere nego kod drugih učenih strategija poslovanja. Treće, razina obrazovanja vodećih ljudi također znatno razlikuje poduzeća s obzirom na korištene strategije poslovanja. Fakultetski obrazovani vlasnici i menadžeri nešto se više koriste strategijom obrazovanja i pribavljanja novih menadžera nego vlasnici i menadžeri sa srednjom i/ili višom školom, a slična se tendencija nastavlja i kod strategije ulaganja u veću kvalitetu uz manje troškove proizvodnje i kod strategije osvajanja stranoga tržišta.

*A što je s budućnošću?* O njoj nešto više govori naš uvid u *razvojne aspiracije vlasnika i menadžera* u dolazećem vremenskom razdoblju. Naime, stvarne vizije poslovanja malih i srednjih poduzetnika moguće je iščitati i iz njihovih ambicija u pogledu budućega širenja poduzeća i tržišta: zadovoljavaju li se određenim poslovnim uspjehom samo unutar postojećih (lokalnih, nacionalnih) tržišta ili je njihova poslovna vizija usmjerena u konačnici ka poslovanju na (barem) europskome tržištu? *Tragom ovoga pitanja možemo razlikovati »patuljke«, »humanoide« i »divove«*. Prvi su obrti i poduzeća koja započnu (a često na njemu i završe) svoje poslovanje u granicama malih (županijskih, regionalnih) tržišta; njihove su granice rasta uvjetovane koliko skromnim ambicijama njihovih vlasnika toliko i objektivnim potencijalima takvih tržišta.

»Humanoidi« su obrti i poduzeća koja svoj rast završe u okvirima nacionalnoga tržišta, bilo da se na njemu hrabro i uspješno natječu s većima od sebe, bilo da s vremenom dosegnuti tržišni udio uspiju pretvoriti i u određenu tržišnu i političku moć, koja najčešće ide uz prikrivene monopolne ili duopolne povlastice na tržištu. »Divovi« su poduzeća koja uz znatne tržišne udjele na domaćem tržištu slijede strategije rasta i izvan nacionalnih granica, prerastajući s vremenom u klasične korporacijske divove.

Kako je naš uzorak obilježen značajnom prisutnošću mikro-poduzeća i malih poduzeća, ne iznenađuje da u njemu nalazimo jednu četvrtinu »poduzeća-patuljaka«. Naime, vlasnici ili menadžeri 25,1% poduzeća smatraju da je njihova uspješnost moguća samo u granicama županijskoga tržišta (usp. Tablicu 9).

**Tablica 9. Raspodjela poduzeća prema percipiranim granicama rasta (%)**

1. ovo poduzeće može biti uspješno samo u granicama županijskoga tržišta	25,1
2. ovo poduzeće može biti uspješno samo ako se prilagođava novim prilikama na cijelome hrvatskome tržištu	40,5
3. ovo poduzeće može biti uspješno samo ako se prilagođava novim prilikama na tržištima izvan Hrvatske	30,7

Drugo, *relativna većina vlasnika i menadžera ipak smatra da su njihove »granice uspješnosti« na nacionalnome tržištu: tako ih 40,5% usvaja tvrdnju da njihovo poduzeće »može biti uspješno samo ako se prilagođava novim prilikama na cijelome hrvatskome tržištu«.* *Potencijalnih »poduzeća-divova« ovdje, barem na aspiracijskoj razini, nalazimo gotovo 31,0%; naime, toliki je postotak vlasnika poduzeća i menadžera koji drže da je budući rast njihovih poduzeća moguć samo izvan granica Hrvatske.* Istodobno, dovedemo li u vezu identificirane »granice rasta« s pojedinim tipovima poduzeća, doduše izostavljajući posebno ona poduzeća koja se zadovoljavaju preživljavanjem na najmanjim (županijskim) tržištima, onda se pokazuje sljedeća slika (usp. Tablicu 10).

Jasno je da su *poduzeća preživljavanja znatno (84,2% od svih poduzeća u tome tipu poduzeća) povezana s uspješnim poslovanjem samo na hrvatskome tržištu, dok poduzeća rasta u relativno velikoj mjeri računaju na izlazak na inozemna tržišta.* Koliko je tim težnjama pridonio njihov dobar položaj na domaćem tržištu, a koliko specifičnost njihovih proizvoda i strategija poslovanja u prethodnome razdoblju, pitanje je na koje ćemo odgovore morati potražiti jednom drugom zgodom.



**Tablica 10. Poslovna (tržišna) misija poduzeća i tip poduzeća s obzirom na pad/rast zaposlenosti između 2003. i 2008. godine (%)**

Varijante »granica rasta« / uspješnosti poduzeća	Poduzeća preživljavanja		Poduzeća rasta		Ukupno	
	N	%	N	%	N	%
1. poduzeće može biti uspješno samo na hrvatskome tržištu	85	84,2	19	36,5	104	68,0
2. poduzeće može biti uspješno samo na stranome tržištu	16	15,8	33	63,5	49	32,0
Ukupno	101	100,0	52	100,0	153	100,0

Pearsonov  $\chi^2 = 35,757$ ; $p \leq 0,001^*$  (značajan)**7. Zaključne napomene: kriza, tip rasta i nove neizvjesnosti**

U ovome smo radu na empirijskome uzorku ( $N = 213$ ) hrvatskih malih i srednjih poduzeća pokušali identificirati poduzeća preživljavanja i poduzeća rasta i time u buduća istraživanja uvesti i dva nova tipa poduzetnika: poduzetnike preživljavanja (opstanka) i poduzetnike rasta. Osim toga, pokušali smo, tragom klasičnih i novijih pristupa poslovnim strategijama poduzeća, utvrditi kojim se strategijama poslovanja služe takvi tipovi poduzeća. Što bismo, na temelju tih podataka, mogli zaključiti?

*Prvo, u svim je analiziranim poduzećima izrazito prisutna vlasnička koncentracija, i to u obliku pojedinačnoga vlasništva hrvatskih građana, što znači da su identificirane strategije poslovanja mahom proizvodi vlasnika-menadžera i angažiranih menadžera, a prema njihovim procjenama budućih tržišnih kretanja i snaga vlastitih poduzeća da se ostvare naumljeni poslovni ciljevi. Podatci sugeriraju da je pojedinačno vlasništvo izraženije u poduzećima preživljavanja, dok među poduzećima rasta nalazimo više poduzeća kojima rukovode menadžeri. S obzirom na godinu osnivanja poduzeća među poduzećima preživljavanja nalazimo statistički više poduzeća osnovanih nakon 1991. godine. Prema tome, bez obzira na relativno pogodno poslovne prilike prije sadašnje svjetskogospodarske krize, pojedinačni vlasnici malih i srednjih poduzeća nisu među onim segmentima domaće poduzetničke i menadžerske elite koji su postizali i najbolje poslovne rezultate.*

*Drugo, s obzirom na društveno podrijetlo (opisano zanimanjem oca) i radni status vlasnika-menadžera i menadžera krajem 1988. godine nema znatnije razlike između onih koji rukovode poduzećima preživljavanja i poduzećima rasta. No, zato postoji znatnija razlika između njih s obzirom na njihovo zanimanje krajem 1988. godine: osobe koje su krajem osamde-*

*setih godina prošloga stoljeća radile na poslovima stručnjaka, službenika ili rukovodilaca u najvećoj mjeri vode poduzeća rasta, a među poduzećima preživljavanja nalazimo najviše osoba koje su krajem osamdesetih bile poljoprivrednici, radnici ili obrtnici.* Ovo objašnjavamo stečenim (socio)kulturnim kapitalom ljudi iz ovih socioprofesionalnih skupina; očito je određeni tip zanimanja uključivao i određeni (socio)kulturni kapital, poslovno znanje, veze i poznanstva, što je u konačnici rezultiralo i različitom poslovnom uspješnošću tih ljudi. Taj bi nalaz svakako valjalo provjeriti i na nekim budućim uzorcima poduzeća, odnosno menadžera i poduzetnika.

*Treće, naše istraživanje nije potvrdilo početnu hipotezu da naša mikro, mala i srednja poduzeća svoju jedinu šansu za poslovni uspjeh traže u nekoj od inačica strategije »tržišnih niša«.* Dijelom poradi toga što su varijable kojima smo »snimali« poslovne strategije analiziranih poduzeća vrlo specifične (usmjerene na praćenje pojedinih poslovnih ciljeva), a dijelom i zato što u našem uzorku ipak nalazimo i znatan dio srednjih i velikih poduzeća. Logično, ta poduzeća mogu slijediti i drugi tip poslovnih strategija. No, ne smijemo zaboraviti da je dvije trećine promatranih poduzeća poslovalo na izrazito konkurentnim tržištima, što bi moglo značiti da su na njima razvijali različite strategije opstanka, tj. rasta. Dakle, *iako naše varijable ne opisuju ukupnost konkretnih poslovnih strategija poduzeća iz uzorka, one ipak bilježe tri važne poslovne strategije* znatnog dijela ovih dvaju tipova poduzeća. To su: a) strategija ciljanoga obrazovanja kadrova i zapošljavanja novih menadžera, b) strategija poboljšanja kakvoće proizvoda/usluga kroz smanjenje troškova i novu tehnologiju, te c) strategija osvajanja stranoga tržišta, uz znatno oslanjanje na stvaranje poslovnih saveza sa stranim poduzećima. *Identificirane su strategije poslovanja sveobuhvatne, što u konkretnim situacijama znači da prožimaju rukovodno-organizacijski totalitet poduzeća i da su zapravo odgovor rukovodećih ljudi bilo na situaciju ugroze bilo pak na velike poslovne prilike u okruženju poduzeća.* Ovim se strategijama suprotstavljalo i brojnim nedostacima u okolini poduzeća, ali i lutanjima države u pogledu razvoja određenih tipova poduzetništva (koji tip poduzetništva dugoročno poticati, a koje prepustiti tržištu), što je posebno obilježje tzv. »tranzicijskih« zemalja. Njima se pokušalo doskočiti i nekim vlastitim upravljačkim nedostacima i zabludama, i to ne samo onima koji proizlaze iz neprimjerenoga tipa vlastita kulturnoga kapitala (s obzirom na niže razine obrazovanja kod dijela poduzetnika).

*Još su po nečemu uočene strategije poslovanja specifične: u njima kao sastavne elemente nalazimo neke od klasičnih poslovnih strategija.* Primjerice, strategija ciljanoga obrazovanja kadrova i zapošljavanja novih menadžera sadržava u sebi znatne elemente resursne strategije poduzeća i

umnogome je oslonjena na ideju prerastanja u tržišnoga lidera na regionalnome ili pak nacionalnome tržištu. *Strategija poboljšanja kakvoće proizvoda/usluga kroz smanjenje troškova i novu tehnologiju hrvatska je varijanta usmjerene strategije razlikovanja.* Dok prva strategija uključuje borbu za prve tržišne pozicije u zemlji, posljednja uočena strategija – strategija osvajanja stranoga tržišta – uključuje ne samo znatno oslanjanje na stvaranje poslovnih saveza sa stranim poduzećima, nego i pretpostavlja da je svojevrsno tržišno liderstvo u zemlji već ostvareno. Ova strategija upućuje na iskorake u započetoj »internacionalizaciji poslovanja« hrvatskih malih i srednjih poduzeća, na proces koji je za ovaj tip poduzeća, očito, tek u samome svome začetku.

Što je ostalo od naših tipova poduzeća i identificiranih strategija poslovanja, nakon što je tekuća svjetska gospodarsko-financijska kriza, poput velikoga plimnoga vala, zakucala 2009. godine svom snagom i na naša vrata? O tome je lakše govoriti na razini medijskih napisa, nego na razini novih istraživanja ponašanja poduzeća u krizi. Takvih, naime, još nema na vidiku. *Svakako, stari obrasci i opstanka i rasta nestali su preko noći.* Sve je iznenada dovedeno u pitanje: i raniji izvori kapitala, i tržišta prethodnoga rasta, obrasci ranijih tipova rukovođenja, kao i proizvodi s kojima je moguće bilo što oprihoditi na starim i/ili novim tržištima. *Bivše strategije rasta pretvorile su se u neku od recesijskih strategija i tek će se vidjeti (u dogledno vrijeme) koja su poduzeća preživjela sadašnje »ekonomsko čišćenje«.* Sudeći po iskustvima Hrvatske udruge poslodavaca iz stotinjak najvećih hrvatskih industrijskih poduzeća, te su strategije najčešće uključivale otpuštanje dijela radnika (33%), niže cijene proizvoda (30%) i/ili zatvaranje dijela proizvodnih pogona (21%).<sup>5</sup> Ono što je najvažnije: nastala kriza skrenula je iznova pozornost na tip sadašnje gospodarske strukture (prevlast trgovine, financijskog i sektora usluga pred proizvodnim djelatnostima) u Hrvatskoj i na dugoročno neodrživu narav dosadašnjega rasta malih i srednjih poduzeća, jer se taj rast temeljio uglavnom na domaćem tržištu i na potražnji stvorenoj velikim državnim ulaganjima u infrastrukturne projekte.

Sadašnje postkrizno iskustvo, ali i narav prethodnoga gospodarskog rasta, ostavljaju nam, umjesto jasnih zaključaka, samo brojna pitanja. Tko će, preživjeti: mikropoduzetnici, mali, srednji ili veliki, oni u pretežno domaćem ili pak oni pretežno u stranome vlasništvu? Tko će se naći među poduzećima preživljavanja, odnosno poduzećima rasta u iduće dvije-tri godine, kad će sadašnja kriza biti možda već na svome izdisaju: oni orijentirani samo na domaće tržište ili pak oni koji su već zakoračili na strana tržišta;

<sup>5</sup> Usp. *Lider*, 12. lipnja 2009., 10. srpnja 2009., 23. listopada 2009.

poduzeća orijentirana na poljoprivredu i proizvodnju ili pak ona mahom orijentirana na građevinarstvo, turizam i slične usluge?

Jesu li trenutačne »recesijske strategije« dugoročno i strategije rasta i mogu li se one (ako se pokazuju uspješnima) i dugoročno održati bez promjena u okolini poduzeća, osobito kad je riječ o budućoj ekonomskoj politici vlade i politici poticanja poduzetništva? Na kraju, koga ćemo ubuduće smatrati poduzetnicima: vlasnike-menadžere malih i srednjih poduzeća koji i dalje operativno rukovode svojim poduzetništvima ili pak vlasnike malih i srednjih poduzeća koji su operativno rukovođenje prepustili profesionalnim menadžerima, a oni se bave pitanjima strateškoga razvoja?

## LITERATURA

- Ansoff, H. Igor (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Boston Consulting Group (1975). *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry*. London: Her Majesty's Stationary Office.
- Boston, Thomas D. i Boston, Linje R. (2007). »Secrets of Gazelles: The Differences Between High-Growth and Low-Growth Business Owned by African American Entrepreneurs«, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, str. 108–130; također: <http://ann.sagepub.com/cgi/content/abstract/613/1/108> (15. 10. 2009.).
- Buble, Marin (ur.) (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
- Buble, Marin, Pučko, Danijel i Rejc, Adriana (2003). »Business Strategies of Large Croatian and Slovenian Enterprises after Ten Years of the Transition«, u: The Faculty of Economics Split. *Enterprise in Transition: Fifth International Conference on Enterprise in Transition. Proceedings*. CD ROM with Full Papers. Split: The Faculty of Economics Split, str. 134–136.
- Chandler, Alfred D., Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Cooper, George (2009). *Uzroci financijskih kriza*. Zagreb: Masmedia.
- Čater, Tomaž (2003). »Strategic Behaviour of Slovenian Firms at the End of Transition Process«, u: The Faculty of Economics Split. *Enterprise in Transition: Fifth International Conference on Enterprise in Transition. Proceedings*. CD ROM with Full Papers. Split: The Faculty of Economics Split, str. 522–524.
- Čater, Tomaž i Alfrević, Nikša (2003). »Sources of Competitive Success of Large Enterprises in Transition: The Case of Croatia and Slovenia«, u: The Faculty of Economics Split. *Enterprise in Transition: Fifth International Conference on Enterprise in Transition. Proceedings*. CD ROM with Full Papers. Split: The Faculty of Economics Split, str. 545–547.
- Čengić, Drago (ur.) (2002). *Poduzetništvo u Međimurju i novi razvojni izazovi*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.
- Čengić, Drago (ur.) (2005). *Menadžersko-poduzetnička elita i modernizacija: razvojna ili rentijerska elita?* Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar.

- Čengić, Drago (2009). »Postsocijalističke ekonomske elite i poduzetništvo: prilog analizi tipologije poduzetnika«, *Revija za sociologiju*, 40 (1-2): 71–94.
- Foss, Nicolai J. i Knudsen, Christian (ur.) (1996). *Towards a Competence Theory of the Firm*. London: Routledge.
- Gibbons, Patrick T. i O'Connor, Tony (2005). »Influence on Strategic Planning Process Among Irish SMEs«, *Journal of Small Business Management*, 43 (2): 170–186.
- Haugstad, Bjorn (1999). »Strategy Theory – A Short Review of the Literature«, *KUNNE Nedtegneise*, 1999 (2), str. 1–12, [www.kunne.no/upload/](http://www.kunne.no/upload/) (3. 2. 2010.).
- Hax, Arnoldo C. i Majluf, Nicolas S. (1996). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Learned, Edmund Philip i Christensen, C. Roland (ur.) (1969). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- Lee, Khai Sheang, Lim, Guan Hua i Tan, Soo Jiuan (1999). »Conventional Strategy Frameworks and Their Applicability to SMEs: Lessons from a Case Study«, *Journal of Small Business Strategy*, [http://bschool.nus.edu/Portals/0/images/BBA/docs/MKT4411\\_S2.pdf](http://bschool.nus.edu/Portals/0/images/BBA/docs/MKT4411_S2.pdf) (15. 1. 2010.).
- Majumdar, Satyajit (2008). »Modelling Growth Strategy in Small Entrepreneurial Business Organisations«, *The Journal of Entrepreneurship*, 17 (2): 157–168.
- McCarthy, Breda (2003). »Strategy is Personality-Driven, Strategy is Crisis-Driven: Insights from Entrepreneurial Firms«, *Management Decision*, 41 (4): 327–339.
- Mintzberg, Henry i Waters, James A. (1985). »Of Strategies, Deliberate and Emergent«, *Strategic Management Journal*, 6 (3): 257–272.
- Nelson, Richard R. i Winter, Sidney G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: The Belknap Press.
- Pascale, Richard T. (1984). »Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success«, *California Management Review*, 27 (Spring): 47–72.
- Penrose, Edith T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. (1996). »What is Strategy?«, *Harvard Business Review*, 74 (November–December): 61–78.
- Prahalad, C. K. i Hamel, Gary (1990). »The Core Competence of the Corporation«, *Harvard Business Review*, 68 (May–June): 79–90.
- Račić, Domagoj (2006). »Odrednice rasta izvozno orijentiranih malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj«, u: Drago Čengić (ur.). *Poduzeća, rast i izvoz*. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, str. 131–160.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. London: Random House.
- Singer, Slavica i dr. (2007). *Što čini Hrvatsku poduzetničkom zemljom? Rezultati Global Entrepreneurship Monitor za Hrvatsku, 2006*. Zagreb: Cepor.
- Šonje, Velimir (2010). »Financiranje malih i srednjih poduzeća u krizi«, *HUB Analize – Br. 22*, ožujak 2010.

- Teece, David J., Pisano, Gary i Shuen, Amy (1997). »Dynamic Capabilities and Strategic Management«, *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509–533.
- Thompson, Arthur A. i Strickland, A. J. (1996). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Ninth ed. Boston, Burr Ridge, New York, San Francisco: Irwin i McGraw-Hill.
- Wernerfelt, Birger (1984). »A Resource-Based View of the Firm«, *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171–180.
- Williamson, Oliver E. i Winter, Sidney G. (ur.) (1993). *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*. Oxford: Oxford University Press.

## Croatian Entrepreneur Types, Business Strategies and Perceived Limits of Growth

Drago ČENGIĆ

*Centre for Entrepreneurship Research  
Institute of Social Sciences Ivo Pilar, Zagreb  
drago.cengic@pilar.hr*

This paper presents empirical data about Croatia's small and medium enterprises obtained by a mail questionnaire between October of 2008 and February of 2009 (N = 213), and aims to identify the entrepreneurs of survival and entrepreneurs of growth and their respective business strategies over the last five years. Although the variables used did not cover the totality of the all real-life business strategies within the observed types of enterprises, they revealed three important strategies in these two enterprise types. These are: a) the strategy of targeted personnel education and employment of new managers; b) the strategy of improvement of product/service quality; and c) the strategy of conquering foreign markets, based mostly on new business alliances with enterprises abroad. This research did not corroborate the starting hypothesis that Croatian micro, small and medium enterprises see their business success only by following some of the local versions of the market "niche" strategy. Due to the current economic and financial crisis, former growth strategies have been transformed into different recession strategies, and it remains to be seen how different enterprise types will survive under the new economic conditions. Another important factor is that the present crisis warns that the previous type of economic development in Croatia (prevailing of the trade, financial and service sectors over production) does not offer new perspectives for the long-term growth of small and medium enterprises.

**Key words:** entrepreneur types, business strategies, entrepreneurs of growth, entrepreneurs of survival, Croatia